

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Operasional

Menurut Anoraga (2009) manajemen operasional adalah aktivitas-aktivitas yang dihasilkan oleh sebuah organisasi yang secara efisien dan efektif mengatur dan mengkoordinir faktor-faktor produksi untuk dapat menciptakan dan menambah nilai dan benefit dari suatu produk (barang atau jasa). Efisien itu sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan dalam meminimalisir dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner et. al., 1996).

Manajemen operasional adalah kumpulan aktivitas untuk menciptakan nilai dalam suatu produk, baik yang berbentuk barang maupun jasa, dengan cara mengubah input menjadi output (Heizer dan Render, 2013). Menurut Zulian Yamit (2003), karakteristik dari sistem manajemen operasional adalah :

1. Mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan barang/jasa.
2. Mempunyai kegiatan, yaitu proses transformasi.
3. Adanya mekanisme yang mengendalikan pengoperasian.

Manajemen operasi berkaitan dengan pengelolaan manusia, proses, teknologi dan sumber daya lainnya untuk menghasilkan barang dan jasa (Armistead & Machin, 1997). Sementara itu kinerja operasional adalah ukuran perusahaan dari proses-proses

dan sumber daya terhadap standar atau indikator yang ditentukan efektivitas, efisiensi, dan tanggung jawab lingkungan seperti, waktu siklus, produktivitas, pengurangan limbah, dan kepatuhan terhadap peraturan. Perusahaan menggunakan ukuran kinerja untuk mengevaluasi, mengendalikan dan meningkatkan proses mereka, karena mereka bergerak ke arah mewujudkan tujuan dan sasaran mereka (Ghalayini & Noble, 1996).

2.2 Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Menurut Abdurahmat (2003:93), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Efektivitas memperlihatkan keberhasilan dari segi tercapai atau tidak sasaran yang telah ditentukan, jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya (Sudirman, 2002: 31). Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan (Mahmudi, 2005:92).

Menurut Cambel J.P(1989:121) , Pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah :

1. Keberhasilan program.
2. Keberhasilan sasaran.
3. Kepuasan terhadap program.
4. Tingkat input dan output.
5. Pencapaian tujuan menyeluruh.

Dengan demikian, efektivitas dapat disimpulkan sebagai tingkat keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya, sarana, dan prasarana. Semakin tinggi tingkat keberhasilannya maka semakin tinggi efektivitasnya.

2.3 Efektivitas ISO 9001

International Organization for Standardization (ISO) adalah organisasi keanggotaan independen non-pemerintah dan pengembang standar internasional terbesar di dunia. ISO memiliki anggota di 165 negara yang merupakan badan standar nasional di seluruh dunia, dengan kantor sekretariat yang berpusat di Jenewa dan Swiss (www.iso.org).

Salah satu standarisasi yang diterbitkan oleh ISO adalah ISO 9001. ISO 9001 adalah suatu standarisasi internasional yang mengatur tentang kriteria untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001 merupakan satu-satunya standar dalam keluarga ISO

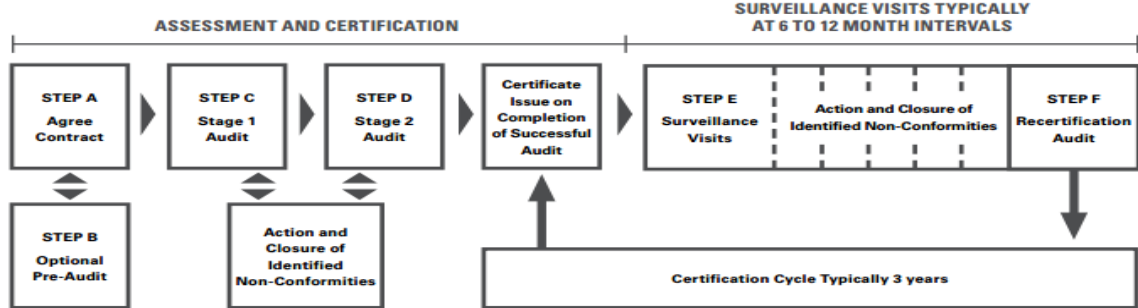
9000 yang dapat disertifikasi (meskipun hal ini bukan suatu keharusan) dan dapat digunakan oleh setiap organisasi, besar atau kecil, dalam berbagai bidang kegiatan apapun. ISO 9001 diterapkan oleh lebih dari satu juta perusahaan dan organisasi di lebih dari 170 negara (www.iso.org).

Di Indonesia, terdapat lembaga atau badan yang memberikan jasa sertifikasi ISO 9001. Untuk mendapatkan ISO 9001, terdapat beberapa proses yang dilakukan. Tidak terdapat banyak perbedaan pada proses sertifikasi ISO 9001 yang dilakukan pada satu lembaga sertifikasi ISO dengan lembaga sertifikasi ISO lainnya.

Berikut proses yang dilakukan SGS (salah satu lembaga penyedia jasa sertifikasi terbesar di dunia) :

- Langkah A – Rancangan proposal dari SGS.
- Langkah B - Opsional 'pre-audit kesiapan dan kelemahan.
- Langkah C - Audit Formal 'Tahap 1 – Tinjauan kesiapan'. Dokumen dan elemen sistem kunci lainnya dievaluasi dan ketidaksesuaian dilaporkan.
- Langkah D - 'Tahap 2': wawancara, pemeriksaan catatan dan pengamatan praktek kerja. Membahas ketidaksesuaian.
- Langkah E – kunjungan untuk memeriksa sistem dan implementasi tindakan yang direncanakan.
- Langkah F - Re-sertifikasi/pemeriksaan setelah tiga tahun.

ISO 9001:2008 CERTIFICATION PROCESS



Sumber : www.sgs.com

Gambar 2.1
Proses sertifikasi ISO 9001 (melalui SGS)

ISO 9001:2008 telah diadopsi menjadi SNI ISO 9001:2008 dan ditetapkan oleh Kepala BSN Nomor. 127/KEP/BSN/12/2008 tanggal 31 Desember 2008. Metode adopsi SNI tersebut dengan menggunakan cetak ulang sehingga masih menggunakan bahasa Inggris. Terbitan ini merupakan terjemahan SNI ISO 9001:2008 ke dalam bahasa Indonesia sehingga terbitan ini merupakan pendukung dari SNI ISO 9001:2008, sehingga yang menjadi acuan utama adalah SNI ISO 9001:2008. Dan apabila terjadi perbedaan pemahaman terhadap terjemahan standar ini dianjurkan untuk mengacu kepada SNI ISO 9001:2008. Terbitan versi bahasa Indonesia ini diharapkan dapat mempermudah bagi pengguna terutama kalangan industri kecil dalam menerapkan SNI ISO 9001:2008 Seperti yang dikatakan sebelumnya, ISO 9001 merupakan salah satu keluarga dari ISO 9000 (Badan Standardisasi Nasional, 2008). Keluarga dari ISO 9000 adalah sebagai berikut :

1. ISO 9001:2008 - *sets out the requirements of a quality management system*
2. ISO 9000:2005 - *covers the basic concepts and language*
3. ISO 9004:2009 - *focuses on how to make a quality management system more efficient and effective*
4. ISO 19011:2011 - *sets out guidance on internal and external audits of quality management systems.*

ISO 9001 memiliki persyaratan yang diatur dalam beberapa klausul. Klausul-klausul utama yang harus diperhatikan oleh manajemen organisasi dalam menerapkan ISO 9001 menurut Gaspersz (2006,25) adalah:

1. Klausul 1, Ruang Lingkup.

Dalam hal ini memuat persyaratan-persyaratan standar untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui efektivitas dan aplikasi sistem mutu termasuk proses-proses untuk meningkatkan terus menerus dan jaminan kesesuaian

2. Klausul 2, Referensi Normatif.

Hanya memuat referensi-referensi dan ISO 9001:2008

3. Klausul 3, Istilah dan Definisi.

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9001:2008

4. Klausul 4, Sistem Manajemen Mutu.

Lebih menekankan pada kebutuhan peningkatan terus menerus.

5. Klausul 5, Tanggung Jawab Manajemen.

Menekankan pada komitmen dan memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, perencanaan manajemen, menetapkan tanggung jawab dan wewenang organisasi, menjamin proses komunikasi internal yang tepat serta melakukan peninjauan ulang sistem manajemen mutu.

6. Klausul 6, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Klausul ini menyatakan bahwa organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan, personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman.

7. Klausul 7, Realisasi Produk.

Klausul ini menyatakan bahwa organisasi harus menjamin bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian agar memenuhi persyaratan produk.

8. Klausul 8, Pengukuran, Analisis dan Peningkatan.

Menurut klausul ini organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dan produk, menjamin kesesuaian dan sistem manajemen mutu, dan meningkatkan terus menerus efektivitas dan sistem manajemen mutu.

Kedelapan prinsip ini menjiwai delapan Klausul ISO 9001 yang berisi sederet persyaratan yang harus diterapkan. delapan Klausul ISO 9001 inilah yang dijadikan panduan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas ISO 9001 adalah pemanfaatan sistem manajemen mutu ISO 9001 agar pekerjaan yang dilakukan menjadi efektif dan tepat pada waktunya.

2.4 Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi, serta mewujudkan tujuan sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Stoner et. al. (1996) kinerja adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai. Hasibuan (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi

Bernardin dan Russel (2003) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality.*
2. *Quantity.*
3. *Timeliness.*
4. *Cost Effective.*
5. *Need for Supervisor.*
6. *Interpersonal Import.*

Informasi yang dikumpulkan dari sistem pengukuran kinerja harus lengkap, relevan, tepat waktu dan mudah diakses oleh pengguna. Selain itu, langkah-langkah ini harus ditetapkan sehingga mereka mencerminkan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas proses yang berbeda (Tangen, 2005). Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah tingkat pencapaian hasil dan menjadi ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah perusahaan yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi perusahaan tersebut.

2.5 Kinerja Operasional

Kinerja operasional adalah ukuran perusahaan dari proses-proses dan sumber daya terhadap standar atau indikator yang ditentukan efektivitas, efisiensi, dan

tanggung jawab lingkungan seperti, waktu siklus, produktivitas, pengurangan limbah, dan kepatuhan terhadap peraturan. Perusahaan menggunakan ukuran kinerja untuk mengevaluasi, mengendalikan dan meningkatkan proses mereka, karena mereka bergerak ke arah mewujudkan tujuan dan sasaran mereka (Ghalayini & Noble, 1996).

Kinerja operasional adalah kesesuaian antara proses dan evaluasi kinerja dari operasi internal perusahaan yang memenuhi persyaratan dari segi biaya, pelayanan pelanggan, pengiriman barang kepada pelanggan, kualitas, fleksibilitas dan kualitas proses produk/jasa (Brah dan Lim, 2006). Berry, et al. (2007) mengatakan bahwa kinerja operasional adalah suatu capaian untuk mengukur apakah produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan produk yang direncanakan.

2.6 Kualitas Produk

Menurut Kotler (2003:84), kualitas produk adalah kemampuan suatu barang untuk memberikan hasil atau kinerja yang sesuai atau melebihi dari apa yang diinginkan pelanggan. Kotler dan Keller (2012:199) mengatakan produk menurut karakteristiknya dapat di klasifikasikan menjadi tiga, diantaranya:

- a. Barang tidak tahan lama yang berarti barang berwujud yang biasanya dikonsumsi satu atau beberapa hari.
- b. Barang tahan lama yang berarti barang berwujud yang biasanya dapat bertahan lama walaupun digunakan beberapa kali.
- c. Jasa adalah kegiatan yang bermanfaat dan dapat memenuhi keinginan pihak lain sehingga dapat ditawarkan untuk dijual.

Garvin (1987) mengatakan bahwa kualitas produk dapat diukur melalui 8 (delapan) dimensi, yaitu :

- a. *Performance*: berkaitan dengan aspek fungsional suatu barang dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan dalam membeli barang tersebut.
- b. *Feature*: karakteristik sekunder atau pelengkap yang berguna untuk menambah fungsi dasar yang berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
- c. *Reliability*: berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu barang berhasil menjalankan fungsinya setiap kali digunakan dalam periode waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu pula.
- d. *Conformance*: berkaitan dengan tingkat kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Kesesuaian merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik kualitas standar yang telah ditetapkan.
- e. *Durability* : berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat digunakan.
- f. *Service Ability* : karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi kemudahan dan akurasi dalam memberikan layanan untuk perbaikan barang.
- g. *Aesthetic* : karakteristik yang bersifat subyektif mengenai nilai-nilai estetika yang berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi individual.

h. *Perceived Quality* : mutu atau kualitas yang diterima dan dirasa customer.

Selain itu, Menurut Juran Hunt, (1993 : 32) dalam Nasution (2004 : 40), menjelaskan bahwa kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan itu didasarkan atas lima ciri utama, yaitu

- a. Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan.
- b. Psikologis, yaitu citra rasa atau status.
- c. Waktu, yaitu kehandalan.
- d. Kontraktual, yaitu adanya jaminan.
- e. Etika, yaitu sopan santun, ramah dan jujur.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Hubungan Efektivitas ISO 9001 dengan Kualitas Produk

Psomas (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ISO 9001 dapat meningkatkan kualitas produk suatu perusahaan. Calisir (2007) menjelaskan bahwa manfaat yang diperoleh dari sertifikasi ISO 9001 pada dasarnya terkait dengan kualitas produk, kesalahan / tingkat ketidaksempurnaan dalam produksi berkurang, dan meningkatkan pangsa pasar.

Berdasarkan teori tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Efektivitas ISO 9001 berpengaruh terhadap kualitas produk.

2.7.2 Hubungan Efektivitas ISO 9001 dengan Kinerja Operasional

Sertifikasi ISO 9001 dapat meningkatkan kinerja operasional dalam suatu perusahaan agar dapat bersaing secara efektif di pasar (Abdulrahman, 2014). Everett dan Adam, (1992) mengatakan bahwa pada perusahaan manufaktur, ISO 9000 dapat meningkatkan kinerja operasional seperti meningkatnya kualitas proses internal, biaya produksi berkurang, peningkatan produktivitas sehingga berkurangnya cacat produk dan pengerjaan ulang.

Berdasarkan teori tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Efektivitas ISO 9001 berpengaruh terhadap kinerja operasional.

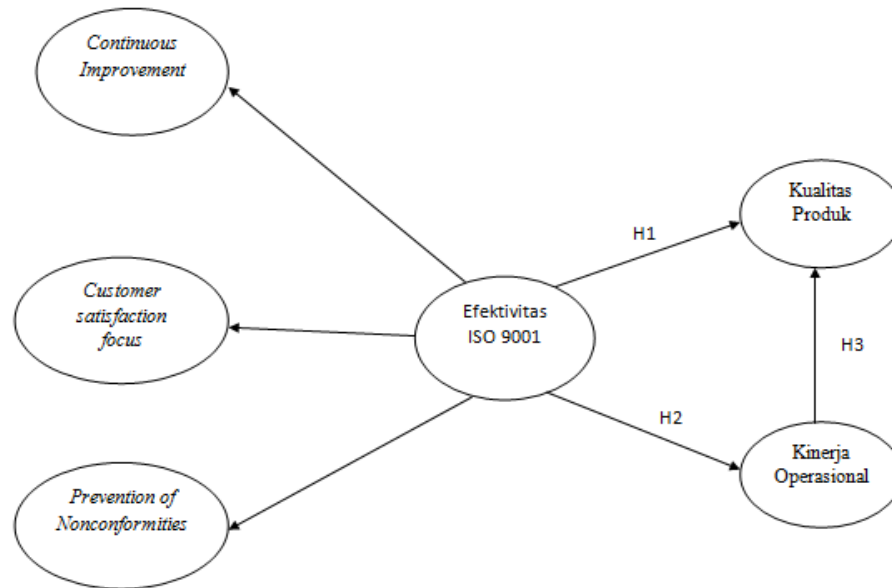
2.7.3 Hubungan Kinerja Operasional dengan Kualitas Produk

Menurut Psomas (2012), hanya Efektivitas ISO 9001 saja yang dapat mempengaruhi kualitas produk secara signifikan. Kinerja operasional secara mengejutkan tidak mempengaruhi kualitas produk secara signifikan. Jadi, jika kinerja operasional suatu perusahaan meningkat, maka belum tentu kualitas produk yang dihasilkan juga akan meningkat.

Berdasarkan teori tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kinerja Operasional berpengaruh terhadap kualitas produk.

2.8 Model Penelitian



Sumber : Modifikasi model dari jurnal “*The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies*” (Psomas, Pantouvakis & Kafetzopoulos, 2012)

Gambar 2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Efektivitas ISO 9001 berpengaruh langsung terhadap kualitas produk.

H2 : Efektivitas ISO 9001 berpengaruh langsung terhadap kinerja operasional.

H3 : Kinerja operasional berpengaruh terhadap kualitas produk.

2.9 Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Evangelos L. Psomas, Angelos Pantouvakis, dan Dimitrios P. Kafetzopoulos (2012) yang berjudul *The Impact of ISO 9001 Effectiveness on the Performance of Service Companies*. Penelitian tersebut bertujuan untuk menetapkan dan secara subyektif mengukur efektivitas ISO 9001 sebagai pencapaian standar dan menentukan dampaknya terhadap kinerja perusahaan jasa yang berhubungan dengan kualitas produk atau jasa, kinerja operasional dan kinerja keuangan.

Penelitian tersebut merupakan sebuah studi empiris yang dilakukan dengan menggunakan sampel 100 perusahaan jasa yang telah tersertifikasi ISO 9001: 2008. Data diperoleh dari manajer kualitas perusahaan melalui kuesioner yang terstruktur. Analisis regresi linier berganda diterapkan untuk menentukan dampak efektivitas ISO 9001 pada dimensi kinerja perusahaan jasa.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa dimensi efektivitas ISO 9001 berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan jasa. Kualitas produk atau jasa dan kinerja operasional perusahaan jasa secara langsung dan secara signifikan dipengaruhi oleh efektivitas ISO 9001. Namun, kinerja keuangan hanya dipengaruhi secara langsung oleh kinerja operasional, sedangkan efektivitas ISO 9001 berdampak terhadap kinerja keuangan secara tidak langsung melalui hubungan yang signifikan dengan kinerja operasional.

Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah perusahaan jasa yang tersertifikasi ISO 9001 terbatas pada usaha kecil dan menengah (UKM) dari satu negara (Yunani). Selain itu, instrumen yang digunakan adalah subjektif sebagai data yang dikumpulkan melalui manajer kualitas. Hal ini dapat menyebabkan kemungkinan bias mengenai efektivitas ISO 9001 dan kinerja perusahaan. Disamping itu, pengaruh efektivitas ISO 9001 pada kinerja perusahaan jasa yang berkaitan dengan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan belum ditentukan. Keterbatasan di atas menunjukkan rekomendasi penelitian masa depan.

Dengan mendefinisikan efektivitas ISO 9001 berdasarkan tujuannya, manajer mungkin menyadari apa yang harus diperbaiki untuk meningkatkan standar efektivitas dan secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan jasa dalam hal kualitas, kinerja operasional serta secara tidak langsung dalam hal keuangan.

Berdasarkan inti permasalahan dari efektivitas ISO 9001, studi empiris ini menegaskan dan menentukan efektivitas ISO 9001 berpengaruh terhadap kinerja perusahaan jasa.

Ada beberapa penelitian lainnya yang penulis gunakan sebagai referensi, diantaranya :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Pengarang	Judul	Hasil
Psomas, E., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D.	The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara efektivitas ISO 9001 dengan kinerja operasional dan kualitas produk. Namun penelitian ini juga menunjukkan tidak ada hubungan antara kinerja operasional dengan kualitas produk.
Feng, M; Terziovski, M; Samson, D.	<i>Relationship of ISO 9001: 2000 quality system certification with operational and business performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara sertifikasi ISO 9001 dengan kinerja operasional
Abdulrahman, M.	<i>Effect of ISO 9001 : 2008 Certification on Operational Performance of Hashi Energy Kenya Limited</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada peningkatan yang signifikan dalam kinerja operasional setelah sertifikasi ISO 9001: 2008.
Jang, W. and Lin, C.	<i>An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara sejauh mana perusahaan menerapkan ISO 9000 dengan kinerja perusahaan. Selain itu, penerapan ISO 9000 secara langsung dan positif mempengaruhi kinerja operasional dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pasar, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja bisnis.

Mangula, M.S.	<i>Effect Of Quality Management Systems (ISO 9001) Certification On Organizational Performance In Tanzania: A Case Of Manufacturing Industries In Morogoro</i>	Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa kualitas produk serta kuantitas telah meningkat dalam organisasi-organisasi yang telah disertifikasi dengan Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001).
Zhelyazkov, G	<i>Impact of ISO 9000 on Business Performance, Design, Manufacture & Engineering Management.</i>	Hasil penelitian ini mengatakan bahwa kualitas produk tidak dipengaruhi oleh ISO 9001.
Zaramdini, W.	<i>An empiric study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience</i>	Adanya pengaruh antara kualitas pelayanan dan kinerja perusahaan setelah menerapkan ISO 9000.

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer